SOMMAIRE

Introduction 11

1 **Les principes d'une négociation réussie** 17
- Faire progresser la cause du fournisseur 17
- Une action de diplomatie commerciale 18
- À la recherche d'un accord « double-gagnant » 18
- Comment allez-vous conduire votre négociation ? 20
- Le premier qui parle a perdu 21
- Donnez la vedette à votre interlocuteur 21
- Quand la négociation devient conflictuelle 23
- Déjouer la ruse, la dissimulation, le travestissement 24
- Maîtriser l'affectif 25
- L'offre comme facteur de changement 26
- Rechercher l'harmonie des intérêts 26
- L'écoute active rapproche les besoins du client de votre offre 27
- Placer la négociation sur un plan très personnel 28
- Le temps, facteur clé de la négociation 28
- Négocier, c'est faire naître une relation durable 29
- L'objectif, constituant fondamental de la négociation 30

2 **Comment préparer la négociation** 33
- Établissez une monographie du client 33
- Une préparation soignée 35
- Prenez soin de l'environnement de la négociation 36
- Rédigez un plan de découverte 37

3 **Comment analyser la situation** 43
- Quelle est la situation « à ce jour » ? 44
- Faits, opinions, sentiments 44
- Combattre le phénomène des « inférences » 45

4 **Comment découvrir le sociogramme de la décision** 51
- Qui est concerné par la décision à prendre ? 52
- Qui participe à la décision d'achat ? 53
- Identifier les « 7 Qui » 54
- Comment tracer le sociogramme de la décision ? 54
- Les 11 questions à se poser pour cerner chacun des maillons de la décision 57
- Comment répondre à ces 11 questions ? 63
- Découvrir qui « en interne » peut vous donner des informations utiles 70

5 **Quelle stratégie d'entretiens adopter ?** 71
- Privilégier la collecte d'informations 71
- Tirer parti de la rencontre avec un personnage de second plan 72
- Repérer le véritable décideur 73
- Approcher le décideur au plus haut niveau 75
- Visualiser les positions acquises par une cartographie du réseau de prise de décision 80
- Prendre en compte un nouvel interlocuteur 83

6 **Un allié dans la place, pour quoi faire ?** 85
- Une « éminence grise » 85
- Qui peut être le Conseiller ? Comment le choisir ? 86
- À quoi sert un Conseiller ? 88
- Le Conseiller, mode d'emploi 89
- Un ou plusieurs Conseillers dans une même organisation ? 90
- Questions-sésames pour solliciter l'aide d'un Conseiller 90
- Comment remercier le Conseiller ? 93

7 **À votre disposition, les techniques de la négociation** 95
- Adoptez une démarche persuasive 95
- Les solutions en présence avant le début de la négociation 99
- Un observateur impartial 100
- Le chargé de négociation prépare sa manœuvre 102
- Le chargé de négociation s'engage dans la découverte ... 103
- Le chargé de négociation rassemble les morceaux du puzzle 105
- Le chargé de négociation réduit les différences 106
- Le chargé de négociation met en évidence les supériorités de sa solution 107
- Résumé de la dialectique de la découverte 108

8 **Comment conduire l'entretien de négociation** 113
- Les six phases d'un entretien de négociation 114
- Des objectifs précis sont assignés à chaque phase de l'entretien 115
- Comment obtenir un rendez-vous par téléphone ? 116
- Une entrée en matière attrayante 118
- À la découverte du client 119
- L'art de l'interview 120
- La synthèse de la découverte : une reformulation-résumé pour préparer l'accord 126
- La proposition : un « brouillon » du contrat de vente 126
- Une dimension élargie de l'offre 127
- Une argumentation sélective et personnalisée 128
- Un zeste de lobbying 132
- Quelques cas de négociations particulières 134

9 **Les objections, composante normale de la négociation** 143
- Pourquoi y a-t-il des objections ? 143
- Quels sont les aspects positifs des objections ? 144
- Comment traiter rapidement les objections 144
- Les stratégies de renégociation de contrat 149
- Quelques obstacles comportementaux 151

10 **La dimension financière de la négociation** 155
- Se référer à la politique commerciale 156
- Quelques exemples des tactiques de prix 156
- Deux principes pour la défense du prix 157
- Adopter une attitude de résistance « souple » 159
- Vous acceptez de céder ? Soyez comédien 159
- Savoir déjouer le piège du silence 160
- Utiliser l'art de la temporisation 160
- Neutraliser quelques procédés d'acheteurs 161
- Négocier l'abandon d'une affaire 163
- Deux cas d'approche psychologique de questions financières 164

11 **Comment conclure l'accord** 167
- L'accord final : une multitude d'accords intermédiaires 167
- Votre interlocuteur est-il prêt à vous donner son accord ? 168
- Quelles modalités pour un accord « double-gagnant » 169
- En cas de situation bloquée : passer un accord limité dans le temps 170
- Franchir les derniers obstacles au moment de la conclusion 171

12 **Comment rédiger les écrits de la négociation** 173
- La lettre de compte rendu d'entretien 173
- La proposition écrite doit refléter et conclure la démarche de vente adoptée 174
- Comment élaborer une proposition écrite ? 175
- Signer un contrat, est-ce une affaire de juriste ? 178
- Les chargés de négociation sont des contractants 180

13 **Comment réagir avec succès à l'appel d'offres** 187
- Premier épisode – Être connu pour être préqualifié 187
- Deuxième épisode – Ballet autour du cahier des charges 188
- Troisième épisode – L'étude de l'appel d'offres 189

- Quatrième épisode – La comparaison des offres et des risques 190
- Cinquième épisode – Le face-à-face marchand 191
- Sixième épisode – Enfin choisi ! 192
- Neutraliser l'offre concurrente 192

14 **Le management efficace de la négociation** 195
- La nécessaire coordination des acteurs 196
- Deux structures organisationnelles face à face 196
- Le coordinateur, négociateur plénipotentiaire 197
- Installer le principe du leader 199
- Le rôle de coordinateur du chargé de négociation 199
- Le système d'anticipation des résultats commerciaux (SARC) 201
- Le SARC peut s'appliquer à tous les projets de vente 201
- Méthode du SARC 202
- Les limites du SARC 204
- La valeur pédagogique du SARC 205
- Le tableau de bord de la négociation d'affaires 206
- Les outils de préparation de chaque négociation 207
- Les 11 questions à se poser avant chaque étape de la négociation 207

15 **Portrait type d'un chargé de négociation** 209
- Un chef d'orchestre 209
- Profil de l'ingénieur d'affaires 212

Glossaire 217

Index 221

Table des tableaux et figures 223